

**PEDRO GILBERTO ESMÉRIO PEREIRA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A IDENTIFICAÇÃO DO  
COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR, NO MERCADO  
PARANANESE**

**Monografia apresentada ao Departamento  
de Contabilidade do Setor de Ciências  
Sociais aplicadas da UFPR, como requisito  
para a obtenção do título de Especialista  
em Gestão de Negócios.**

**Orientador: Prof. Dr(abd) Vicente Pacheco**

**CURITIBA**

**2002**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>2</b>
2.1 O EMPRESÁRIO.....	3
<b>3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>5</b>
3.1 CAUSAS DE FRACASSO.....	5
3.2 OUTRAS CAUSAS PARA O FRACASSO EMPRESARIAL.....	9
<b>4 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR – O MITO .....</b>	<b>12</b>
4.1 EMPREENDEDOR.....	12
4.2 GERENTE.....	14
4.3 TÉCNICO.....	15
4.4 AS PERSPECTIVAS “TÉCNICA VERSUS EMPREENDEDORA”.....	15
<b>5 AS FASES DE UM EMPREENDIMENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>6 MODELO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>19</b>
<b>7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SEU EMPREENDIMENTO.....</b>	<b>21</b>
7.1 OBJETIVO DO NEGÓCIO.....	21
7.2 LIMITE.....	22
7.3 OBJETIVO BÁSICO.....	22
7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	22
<b>8 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>24</b>
8.1 A ESTRATÉGIA GERENCIAL.....	24
8.2 A ESTRATÉGIA DE PESSOAL.....	24
8.3 A ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	25
8.4 A ESTRATÉGIA DE SISTEMAS.....	25
<b>9 DESAFIOS DO EMPREENDEDOR NO MUNDO ATUAL .....</b>	<b>26</b>
<b>10 FENÔMENO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>27</b>
<b>11 CRIATIVIDADE DO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>28</b>

<b>12 FRACASSO DO EMPREENDEDOR E EQUIPE .....</b>	<b>31</b>
12.1 FATORES DE INIBIÇÃO.....	32
<b>13 CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>14 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo um tempo de mudanças muito rápidas e acentuadas em todo o mundo. A globalização, o avanço tecnológico e a revolução das comunicações provocam profundas transformações na sociedade, configurando um quadro rico em oportunidades e ameaças para as empresas.

A nível nacional, passamos por uma grande reviravolta econômica: de volta da inflação e de uma desaceleração do crescimento do Brasil. Tudo isto vem afetando o dia a dia das empresas.

Atenção maior para o resultado das suas operações normais é de fundamental importância para sua sobrevivência. (segundo dados do Sebrae sobre os índices de mortalidade das pequenas empresas no Brasil, indicam que, em média, de cada 10 empresas criadas, 6 já fecharam).

Segundo a Revista PEGN (2002, n.º 165), a cada grupo de 10 novas empresas criadas no Brasil durante o ano de 2000, já fecharam 6,45. Os dados são do IBGE e indicam que a instabilidade econômica afeta mais os pequenos negócios. Do total de 710,25 mil empresas criadas no ano de 2000, eram de pequeno porte, 659,36 mil, e além disso do total de 457,99 mil empresas que foram fechadas, 426,85 mil eram pequenas.

Neste contexto, e que destacamos, o perfil do empresário, como ponto de fundamental importância para o sucesso ou fracasso do empreendimento: desconhecimento do ramo em que esta inserida o negocia e do mercado; falta de tino comercial, de organização e liderança; correr riscos sem a adequada análise e avaliação inadequada dos recursos necessários para o desenvolvimento da empresa, incapacidade administrativa, são fatores que certamente respondem pelo fracasso de inúmeras empresas.

Assim, com a finalidade de refletir sobre os motivos pelos quais as empresas têm fracassado, este estudo visa pesquisar suas causas em abordagem de informações adquiridas em pesquisa bibliográficas.

## 2 HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR

"Abrir uma empresa é um desafio, um risco que o empreendedor assume".

São muitos os motivos que levam as pessoas a montar seu próprio negócio: desemprego, insatisfação com salários, patrões, mercado, etc., aliado ao desejo de ganhar mais dinheiro, crença em alguma idéia que se traduza em um bom negócio, vontade de sentir-se livre e independente das diretrizes dos empreendedores, auto-afirmação e muitas outras.

Mas não é nova a afirmação de dificuldades que os empresários encontram pela frente no caminho para a sobrevivência e de como os sucedidos conseguiram ultrapassar essas dificuldades. Jornais e revistas especializadas trazem em suas páginas informações sobre grande quantidade de empresas em concordata, falência ou simplesmente fechando suas portas.

Quais os fatores que tem levado as empresas ao insucesso?

Diversas literaturas sobre o assunto apontam: concorrência; falta de tino comercial ou mercadológico, organização / desorganização; liderança por parte do empresário; desconhecimento do ramo empresarial e análise inadequada quanto a capacidade de correr riscos; crescimento da inadimplência; incompatibilidade entre sócios; crise econômica que afeta o Brasil e outros países.

Historicamente devemos destacar os principais fenômenos sócio-econômicos que desencadearam mudanças pela qual vivenciamos atualmente no Brasil.

Na década de 90, passamos a inserir mais no mercado internacional e, a partir do ano 1994, com a estabilização da nossa moeda, passamos a ter uma visão mais clara dos reais resultados obtidos pelas empresas se fez mais presente; sem a máscara da inflação, o foco foi dirigido ao objetivo da empresa e ao desempenho do empresário.

## 2.1 O EMPRESÁRIO

Segundo "Novo Dicionário da Língua Portuguesa" - Aurélio Buarque de Holanda, a definição de empresário é : "Aquele que é responsável pelo bom funcionamento de uma empresa".

Já no "Minidicionário da Língua Portuguesa" - Silveira Bueno, temos a seguinte definição: "Aquele que empreende ou toma a seu cargo uma indústria ou uma especulação; dono de empresa".

No "Dicionário de Economia" - Paulo Sandrini, temos o seguinte conceito: "Pessoa ou grupo de pessoas que inicia e/ou administra uma empresa, assumindo a responsabilidade por seu funcionamento e eficiência. Encarrega-se de reunir e coordenar os fatores de produção no processo produtivo, avaliar os mecanismos de oferta e demanda e assumir os riscos inerentes ao empreendimento; e quem cuida do suprimento de capital, compra os insumos e decide o nível da produção".

No século XIX, o papel do empresário confundia-se com o do capitalista, dono da empresa, mas a crescente diversificação do mercado e o progresso tecnológico fizeram com que as empresas se tornassem cada vez mais complexas, o que resultou numa maior divisão do trabalho e na intensa participação de técnicos especializados.

Os proprietários (donos) de grandes empresas delegam poderes aos administradores, que por seu lado, só são considerados empresários na medida em que assumem os riscos do empreendimento (participação no capital e nos lucros, p. ex.).

Todo ano, milhares de indivíduos, adolescentes e adultos inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico. São "os empreendedores heróis populares da vida moderna empresarial. Pois fornecem empregos, introduzem inovações, e estimulam o crescimento econômico", muito embora alguns autores restrinjam o termo empreendedor aos fundadores de empresas, usamos uma definição ampliada que inclui todos os gerentes - proprietários ativos.

Segundo a Revista PEGN (2002, n.º 165), pesquisa realizada entre os 4500 municípios brasileiros baseados na economia agrícola, 1066 é eldorado de empreendedorismo. Neles, pequenos negócios surgem e prosperam, muito mais do que no chamado Brasil urbano.

A semente que permite o desabrochar desse fenômeno esta na agricultura familiar, que se desdobra em tantos negócios quantas forem às necessidades do local e as oportunidades que oferece.

Outra conotação, é a de que uma atividade econômica gera demanda por outras. Qualquer atividade agrícola, no seu início ou não, vai agregar negócios voltados para o transporte e o comércio.

Ainda segunda a pesquisa, o que ocorre nas cidades é que tudo é mais contido, mais inter-relacionado. Sem dúvida existe mais chance de aparecer dinamismo em uma grande diversidade de atividades do que num espaço rural. Por isso é surpreendente a constatação de que há municípios rurais com indicadores de empreendedorismo semelhantes aos de grandes cidades. E, ao contrário, grandes cidades com tão baixos índices.

Outra constatação, segundo a Revista PEGN, é de que é surpreendentes a quantidade de mulheres empreendedoras, e isso vem crescendo na América Latina, pois já desempenham papel fundamental na geração de emprego e renda. Em dados numéricos, as mulheres dominam 30% das 60 milhões de micro e pequenas empresas da região. No Brasil, a participação das mulheres na força de trabalho já supera os 40%, mas a presença da mulher ainda é mais significativa entre os assalariados do que no mundo empresarial.

Mas estudo da americana Marguerite Berger, pesquisadora do BID e assessora do Sebrae (site PEGN), aponta um crescimento do empreendedorismo feminino no país, forçado pela crise econômica.

### **3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Tomando-se como base o exposto por JOSÉ HUMBERTO DE AZEVEDO,(1997) em pesquisa que investigou a personalidade de empresários que obtiveram sucesso em seus negócios, pode-se distinguir as seguintes características:

- Capacidade de assumir riscos.
- Habilidades para identificar oportunidades.
- Conhecimento do ramo empresarial.
- Senso de organização.
- Disposição para tomar decisões.
- Faculdade de liderar.
- Talento para empreender.
- Independência pessoal.
- Otimismo.
- Tino comercial.

Segundo o autor essas características podem ser inatas ou adquiridas através de estudo e da experiência prática.

#### **3.1 CAUSAS DE FRACASSOS**

A seguir, seguem-se os indicadores do perfil do empresário que os levou as falhas e conseqüentemente, podem levar o empreendimento ao fracasso.

##### **a) Correr riscos sem a análise adequada**

Apontada como a mais importante qualidade do empresário de sucesso, a capacidade de assumir riscos, de conviver com eles e sobreviver a eles. O fracasso não está em ter problemas e dificuldades e sim em não superá-los. A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empresários. Ninguém garante sucesso. Ninguém gosta de perder, mas essa é sempre uma possibilidade para um



empreendedor.

Assumir riscos conscientemente baseando-se no conhecimento e podendo optar por seguir outro caminho. Reconhecer as necessidades e disponibilidades financeiras: quanto pode ser investido e quanto deve render. É preciso analisar as limitações e capacidades financeiras para a obtenção de uma perspectiva realista.

É natural que alguém, ao visualizar uma oportunidade de negócio ao seu alcance, torne-se otimista com relação a ela. O problema acontece quando este entusiasmo não permite o necessário distanciamento crítico que possibilite uma análise imparcial para verificar se efetivamente a idéia do negócio é tão boa assim.

#### **b) Desconhecimento do ramo empresarial**

A falta de habilidade para identificar oportunidade está relacionada à ausência de sensibilidade do empresário para perceber o ambiente no qual está inserida. Existem técnicas que facilitam a identificação de oportunidades entre elas a análise de oportunidades, agrupando fatores como: necessidade dos consumidores, aperfeiçoamento dos negócios, observação de tendências, derivação de negócios, utilização de modismo, exploração de hobbies, e uso da imitação (empresa bem sucedida, leva outras).

Um empresário que não busca aumentar seu conhecimento e visão de mercado terá diminuído sua chance de sucesso. Deve perceber as condições propícias para a realização de um bom negócio, pois a origem de um negócio decorre de um acurado senso de percepção aliado a uma boa dose de intuição. Mas seja como for, o requisito indispensável à inovação serão sempre a informação e os dados extraídos do mercado.

#### **c) Desconhecimento do ramo empresarial**

O conhecimento do ramo é fundamental para o sucesso de um negócio, podendo ser obtido através de cursos ou leituras ou através da própria experiência prática ou de outros empresários. Quanto maior o desconhecimento maior a chance de

fracasso.

Existem setores na economia que numa análise superficial parecem maravilhosos: exigem pouco capital para iniciar a atividade, é um mercado em crescimento, clientes potenciais em profusão, etc. Entretanto, há variáveis decisivas para o sucesso que só quem está inserida ou que tenha estudado o mercado tem conhecimento.

#### **d) Desorganização**

É uma qualidade fundamental do empreendedor a capacidade de utilizar os recursos humanos, materiais e financeiros de maneira lógica e racional.

A desorganização em um negócio pode prejudicar seu desempenho e comprometer seu funcionamento.

#### **e) Falta de disposição para tomar decisões**

A falta de preparo do empresário o torna inseguro na hora da decisão fazendo com que esta não seja tomada no momento oportuno e assim, comprometendo o desempenho da empresa.

Diretamente relacionada com a capacidade de decidir requer muita determinação para vencer as dificuldades, objetividade em uma análise imparcial da situação.

#### **f) Falta de liderança**

Uma das principais características do empreendedor é a sua liderança. Os princípios básicos do gerenciamento são válidos para todos os negócios, independente do tamanho.

O empreendedor como líder tem um papel fundamental na disseminação de informações, na orientação das tarefas a serem realizadas, na definição de objetivos, na manutenção do equilíbrio da equipe de trabalho e na solução de conflitos. A falta de liderança e uma comunicação deficiente com os empregados comprometem toda a

estrutura empresarial.

Uma boa gerência deve planejar, organizar, dirigir, montar a equipe e controlar. Numa pequena empresa isso se traduz em ter certeza que a equipe está trabalhando efetivamente na direção do objetivo do negócio.

#### **g) Falta de talento para empreender**

A falta de talento para empreender pode ser facilmente identificada em um indivíduo de perfil técnico e resolve ser empresário. Da mesma forma que uma pessoa só intuitiva não terá sucesso em seu negócio por não possuir as ferramentas necessárias para atuar na direção que a intuição a impele.

O talento para empreender pode ser explicado através da figura do empresário que é inovador no verdadeiro sentido empresarial, gerando idéias e possuindo um inconformismo diante das atividades que determinem um progresso profissional lento.

Assim, o empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que tem necessidade e é capaz de realizar coisas novas. Contudo, mais que ser capaz de desenvolver projetos, o empreendedor é aquele que assume a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de tal modo que esse empreendimento funcione e alcance sucesso.

#### **h) Falta de decisão pessoal**

O despreparo de algumas pessoas acostumadas a uma estrutura empresarial, que estabelece regras e diretrizes e que, de uma para outra precisam apreender a caminhar sozinhos leva-os à insegurança e ao medo de investir todas as suas economias. Tudo parece tão difícil que muitos decidem parar de "lutar", se acomodam e fracassam.

#### **i) Pessimismo**

O fracasso e o pessimismo estão intimamente relacionados quando o empresário não consegue ver além das dificuldades e obstáculos.

O otimismo é uma característica natural de pessoas que enxergam, principalmente, o sucesso, em vez de imaginar e temer possíveis fracassos.

#### **j) Falta de tino empresarial**

O tino empresarial é a percepção de negócios. Pode ser explicado mediante os atributos: tato, discernimento, intuição e faro empresarial.

Encontrada com mais frequência em empresários de formação técnica, a falta de tino mercadológico pode levar primeiro ao desenvolvimento de um produto ou serviço para depois verificar qual o público alvo e se ele existe, pode levar a um fracasso total se não for considerada a realidade de mercado.

### **3.2 OUTRAS CAUSAS PARA O FRACASSO EMPRESARIAL**

Além das causas relacionadas ao perfil do empreendedor, destacam-se outras que também contribuem para o aumento da taxa de mortalidade das empresas

#### **a) Fatores econômicos e financeiros**

Os empreendedores precisam estar preparados para com habilidade, enfrentar esses períodos. A análise para verificação da viabilidade financeira deve contemplar um bom volume de informações. Uma análise financeira é tarefa que requer estudo cuidadoso, já que informações imprecisas levarão, certamente, a situações de risco, como por exemplo, mudança econômica do país e a globalização, inadimplência por parte da clientela, vivendo um fluxo de caixa e não de lucros, lucros insuficientes e fracos crescimento, capital insuficiente, vendas mal realizadas.

#### **b) Fatores estruturais e de marketing**

As escolhas de uma propaganda inadequadas, instalações físicas em local errado, podem se traduzir em ineficiência, e podem levar ao comprometimento do resultado de uma empresa.

Um dos itens mais importantes no mundo dos negócios é a acessibilidade, independente da atividade comercial. É fundamental uma análise criteriosa da localização quanto a: dados da população, nível de renda, escolaridade, perfil do consumidor, etc.

Que a propaganda alavanca os negócios ninguém duvida. Mas qual a melhor estratégia a ser utilizada neste momento do negócio? Início da empresa, fase de crescimento, em declínio de vendas.

Quando o layout, desencoraja a compra; cada empresa deve projetar o visual de acordo e adaptado para atender ao cliente quanto ao conforto, conveniência e confiança.

### **c) Fatores estratégicos**

A ausência de estratégias ou a adoção inadequada certamente afetam negativamente e de maneira significativa o desempenho das empresas, o desenvolvimento de estratégias adequadas pode atenuar e até mesmo eliminar riscos identificados.

- Toda empresa deve levar em consideração não apenas os seus consumidores, mas também as estratégias de seus concorrentes.
- Usar equipamentos e processos industriais obsoletos, item de diferenciação na produtividade de empresas de um mesmo segmento.
- A imobilização de uma empresa em excesso, compromete os recursos da empresa em patrimônio, sendo que poderiam ser mais úteis se tivesse maior liquidez.
- Trabalhar com estoques mínimos, na medida certa, dilatar prazos de pagamento, são atitudes necessárias para um planejamento eficiente de estoque. Com a crescente preocupação da qualidade, qualquer empresa que quer a fidelização de clientela não pode descuidar deste item.
- Depender de poucos clientes e fornecedores, ter conscientização de que pode ter problemas, se algo acontecer para qualquer um, pois lhe afetará,

pois há uma interdependência.

- Basear o negócio em apenas um produto/serviço, é outro grande erro cometido pelas empresas, qualquer instabilidade, lhe é fatal.
- A falta de conscientização dos empresários de que investir em treinamento e formação de seus empregados é uma alternativa mais barata do que recuperar os prejuízos causados pela falta de interesse e motivação.

#### **d) Outros fatores**

Outros fatores que podem levar ao término de um empreendimento ,alguns de cunho subjetivo como por exemplo o desentendimento entre sócios; o caso de fraudes; furtos e acidentes.

Em empresas familiares, a crença é que se irá trabalhar "sempre", isto com certeza imporá uma ameaça aos negócios.

## 4 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR – O MITO

O mito do “Empreendedor” está profundamente arraigado em nosso país com um toque de heroísmo.

Tente imaginar o típico empreendedor, e logo surgem visões hercúleas: um homem ou uma mulher enfrentando, sozinhos, os elementos hostis, lutando corajosamente contra obstáculos quase invencíveis, escalando faces de ameaçadores penhascos – tudo apenas para realizar o sonho de criar seu próprio negócio.

Então o empreendedorismo, (nome técnico usualmente dado a pessoas que decidem montar seus próprios negócios), ou seja, o empreendedor é uma pessoa que com veemente desvelo e com suas idéias mirabolantes, conflui a vontade de não trabalhar mais para outrem, com a de montar o seu próprio negócio.

Mas, a coisa não é tão simples assim. Então daqui para frente irá se tentar elucidar um pouco do complexo assunto que envolve esse termo chamado empreendedorismo, ou, o que é ser um empreendedor, quais suas técnicas, precauções e outros.

### 4.1 EMPREENDEDOR

“Ser um empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é **conhecer** a montanha e o tamanho do desafio; **planejar** cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar; **encontrar** a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, **ser persistente**, **calcular** os riscos, **preparar-se** fisicamente; **acreditar** na sua própria capacidade e **começar** e **escalada**”.

Veremos como as micro e pequenas empresas são importantes para a economia mundial e como vêm superando dificuldades, especialmente no Brasil.

Mas várias experiências têm nos mostrado que abrir um novo negócio, alavancado no dinamismo e criatividade, é fundamental para o desenvolvimento do

nosso país.

No entanto, apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento. Para encarar tão grande responsabilidade, o novo empresário precisa conhecer os aspectos e fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e o tamanho do mercado no qual se pretende atuar, sua legislação pertinente, Estes fatores, aliados à afinidade com a atividade a ser desenvolvida e à competência gerencial, são essenciais para o sucesso do negócio.

Evidentemente, a tarefa de criar e desenvolver novos negócios são muito mais complexa, difícil e arriscada do que o que se abrange neste trabalho. Não é, pois, objetivo deste oferecer um guia para o empreendedor e muito menos fornecer um roteiro para o sucesso, pois cada caso é um caso, e se constrói passo a passo.

Perceberemos que há comportamentos que podem ser apreendidos e aplicados para aumentar as chances de sucesso Um deles é o estabelecimento de metas.

Pessoas muito empreendedoras sempre querem mais do que apenas uma casa, um carro e sossego na vida. No comportamento de um empreendedor sempre se percebe alguma coisa nova e diferente, uma realização pessoal, um projeto ousado, desejo de mudar as coisas, melhorar o que já existe, fazer algo novo.

Comportamento: forma de agir e de se comportar, atitude.

Empreendedor: pessoa que deseja realizar, executar, fazer diferença.

De uma forma sintética podemos dizer que uma pessoa que inicia um negócio é na realidade três pessoas em uma: o empreendedor, o gerente e o técnico.

E aí começa o conflito: cada uma das pessoas quer ser o patrão e nenhum deles quer ter um patrão.

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda a atividade humana. A imaginação que acende o



fogo do futuro. O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. Nos negócios, o empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados, o gigante dominador de mundos.

O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Devido a sua necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, previsivelmente perturbadora para as pessoas que o ajudam em seus projetos.

Um empreendedor faz o trabalho de imaginar o negócio como algo separado de você, o proprietário. O trabalho de fazer todas as perguntas certas sobre o porque este negócio e não outro?

## 4.2 GERENTE

No instante em que se entrega uma função a um terceiro, desperta-se a personalidade gerencial, e temporariamente o técnico adormece.

A personalidade gerencial é pragmática. Sem o gerente não haveria planejamento, nem ordem, tampouco previsibilidade. Enquanto o empreendedor vive no futuro, o gerente vive no passado. Enquanto o primeiro almeja controle o segundo almeja ordem.

O gerente constrói uma casa e vive nela, para sempre. O empreendedor constrói uma casa e, tão logo ela esteja pronta, começa a planejar a próxima.

Sem o gerente não poderia haver um a empresa, uma sociedade. Sem o empreendedor não haveria nenhuma inovação. É da tensão entre a visão do empreendedor e o pragmatismo do gerente que nasce a síntese da qual surgem todas as grandes obras.

### 4.3 TÉCNICO

O técnico é o executor. “Se quiser ver uma coisa bem feita, faça-a você mesmo”, este é seu lema.

O técnico vive no presente. Ele adora o palpável e o fato de que as coisas podem ser feitas. Pensar é para o técnico, uma ocupação improdutiva, a não ser que se trate de algo para o trabalho a ser executado. Em consequência disso, ele desconfia de idéias grandiosas ou de abstrações. Pensar não é trabalho – interfere com o trabalho. Não se interessa por idéias, seu interesse limita-se a como fazê-lo. Qualquer idéia, para ter algum valor, deve ser reduzida a uma metodologia. E por boas razões.

O pequeno empresário típico é apenas 10% empreendedor, 20% gerente e 70% técnico.

### 4.4 AS PERSPECTIVAS “TÉCNICA VERSUS EMPREENDEDORA”

Infelizmente, a maioria das pessoas que iniciam um negócio não dispõe de um modelo de empreendimento que funciona, apenas do próprio trabalho. Essa é a perspectiva do técnico, diferente da empreendedora sob os seguintes aspectos.

- Na perspectiva empreendedora, a pergunta é: como deve funcionar o empreendimento? Na técnica, é: que trabalho tem de ser feito?
- Pela perspectiva empreendedora, enxerga-se o empreendimento como um sistema para produzir resultados externos – para o cliente – que produzam lucros. Pela do técnico, enxerga-se o empreendimento como um lugar onde as pessoas trabalham para produzir resultados internos – para o técnico – que produzam receitas.
- A perspectiva empreendedora começa com a imagem de um futuro nitidamente delineado, e volta ao presente com a intenção de modificá-lo até combinar com a visão. A do técnico começa com o presente, depois olha na direção de um futuro incerto, na esperança de mantê-lo parecido com o presente.

- Pela perspectiva empreendedora, contempla-se o empreendimento como um todo, do qual derivam as partes. Pela do técnico, vêem-se suas partes, e a partir dela é construído o todo.

- A perspectiva empreendedora é uma visão integrada do mundo. A do técnico é uma visão fragmentada do mundo.

- Para o empreendedor, o mundo atual é modelado de acordo com a sua visão. Para o técnico, o futuro é modelado de acordo com o mundo atual.

Por tudo isso, não deve estranhar que a perspectiva empreendedora seja indispensável para a criação de um grande empreendimento, enquanto a do técnico produz o oposto.

A perspectiva empreendedora adota uma escala maior, mais abrangente. Ela encara o empreendimento como uma rede de componentes, cada um deles contribuindo para um esquema mais amplo, que se forma para produzir um resultado planejado de forma específica.

Na perspectiva do técnico, por outro lado, a escala é menor, mais inibida, restrita principalmente ao trabalho que está sendo executado. Em função disso, o trabalho do técnico torna-se progressivamente opressivo, menos estimulante, isolado do grande mundo. Então seu empreendimento fica reduzido a etapas que o conduzem apenas ao passo seguinte, que nada mais é que uma réplica do passo anterior. Cada dia passa a ser rotineiro. O trabalho é executado como objetivo, sem nenhum propósito maior, sem nenhum sentido além da simples necessidade de sua execução.

Na ausência da escala maior e da direção visionárias, presentes no modelo empreendedores, fica ao técnico apenas a opção de construir um modelo a cada passo do caminho.

Contudo, seu único modelo de referência é aquele das experiências do passado, o modelo do trabalho. Exatamente o contrário daquilo que precisaria para que o empreendimento o libertasse do trabalho, que para ele tornou-se um hábito.

## **5 AS FASES DE UM EMPREENDIMENTO**

Os negócios tais como as pessoas, devem crescer; e com o crescimento vem a mudança. Infelizmente grande parte dos negócios não segue essa regra. A maioria deles é dirigido na base do que quer o proprietário, em vez de considerar o que é necessário para o negócio.

Existem três fases de crescimento de um negócio: infância, adolescência e maturidade. A compreensão de cada fase e do que se passa na mente do proprietário em cada uma delas é fundamental para descobrirmos o porquê do fracasso da maioria dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, assegurar o êxito de seu negócio.

### **a) Infância**

A fase da infância termina quando o proprietário compreende de que não é possível manter o negócio de maneira como vinha fazendo; que para sobreviver ele tem de ser modificado. Quando isso acontece – quando a realidade é compreendida chega o momento do fracasso da maioria dos negócios. É nessa hora que a maioria dos técnicos tranca a porta e vai embora. Os que sobrarem passam para a adolescência.

### **b) Adolescência**

A adolescência do negócio começa no momento em que se resolve pedir ajuda. Ninguém pode prever quando essa hora vai chegar. No entanto, ela sempre chega, infalivelmente, precipitada por uma crise “infantil”. Todo empreendimento que perdura deve passar para a fase da adolescência. Todo pequeno empreendedor que sobreviver procura ajuda.

Que tipo de ajuda o técnico assoberbado irá procurar? A resposta é tão fácil quanto inevitável: ajuda técnica. Alguém com experiência em seu tipo de negócio, que saiba executar o trabalho técnico que está acumulado.

### **c) Maturidade**

Maturidade, a terceira fase do crescimento. Para se ter um empreendimento maduro é preciso saber como foi que se alcançou a posição atual e também o que se deve fazer para chegar no lugar desejado.

Contudo, a maturidade não é uma consequência inevitável das duas fases anteriores. Não é o produto final de um processo em série, começando com a infância e passando pela adolescência, não chegam a maturidade no fim. Elas começam assim! Tendo uma visão totalmente diferente de como deve ser um empreendimento e por que ele funciona.

O fundador de uma empresa madura também tem de pensar por essas duas fases. No entanto, apenas passa por elas de maneira diferente. “É a perspectiva que faz a diferença (sua perspectiva empreendedora)”.

## 6 MODELO EMPREENDEDOR

É o modelo de um empreendimento que satisfaz as necessidades percebidas de um segmento específico de consumidores, de maneira inovadora.

Através do modelo empreendedor enxerga-se o empreendimento como se fosse um produto colocado na prateleira e competindo com todos produtos (ou empreendimentos) pela atenção do consumidor. Em outras palavras, o modelo empreendedor trata menos do que é feito no negócio, e mais de como é feito.

Quando um empreendedor cria seu modelo, ele observa o mundo e pergunta: “Onde está a oportunidade?”. Uma vez identificada volta à prancheta e elabora um a solução para as frustrações que encontrou num determinado grupo de consumidores com aspectos e propósitos muito específicos, tal qual o consumidor deseja que tenha, não como o empreendedor desejaria.

“Como meu empreendimento parecerá para o consumidor?” “Como meu empreendimento distinguir-se-á de todos os outros?” São essas as perguntas do empreendedor.

Assim, o modelo empreendedor não começa com a imagem do empreendimento a ser criado, mas com a do freguês para quem ele vai ser criado. O modelo empreendedor revela que, sem uma nítida imagem daquele cliente, nenhum empreendimento pode ter êxito.

Quando o produto é o próprio empreendimento, torna-se mais importante a maneira como este interage com o consumidor do que daquilo que vende.

Para esse modelo de empreendimento funcionar, ele deve ser equilibrado e abrangente para que tanto o empreendedor quanto o gerente e o técnico encontrem seu lugar natural dentro dele, para que todos encontrem o trabalho certo a fazer.

Algum plano é melhor que nenhum, pois, no processo de definição do futuro, o plano começa a formar-se a partir da realidade, tanto da realidade do mundo lá fora como daquela capaz de criar aqui. Com a fusão das duas realidades forma-se

uma nova, chame-a de sua realidade, de sua invenção única, de realidade de sua mente e de seu coração com o mundo, modelando, desenhando, colaborando para formar algo que nunca existiu antes daquela forma exata.

Trabalhe o seu empreendimento, e não em seu empreendimento, e faça as seguintes perguntas:

- Como posso fazer meu empreendimento funcionar, sem depender de mim?
- Como posso fazer meu pessoal trabalhar, sem interferir constantemente?
- Como posso sistematizar meu empreendimento de tal maneira que seria possível copiá-lo cinco mil vezes, e que a cinco milionésima cópia funcionasse tão perfeitamente quanto o original?
- Como posso ser dono de meu empreendimento sem ser seu escravo?
- Como posso passar meu tempo fazendo os trabalhos que adoro, em vez de ter de fazer aqueles que sou obrigado?

## **7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE SEU EMPREENDIMENTO**

O programa de desenvolvimento do empreendimento é um processo passo a passo com a qual converte o negócio atual (ou aquele que vai construir) num modelo perfeitamente organizado para milhares de outros, exatamente idênticos.

O processo que desenvolvemos é composto por sete etapas distintas:

- Objetivo Básico
- Objetivo Estratégico
- Estratégia Organizacional
- Estratégia Gerencial
- Estratégia Pessoal
- Estratégia de Marketing
- Estratégia de Sistemas

### **7.1 OBJETIVO DO NEGÓCIO**

O objetivo em um negócio é libertar-se de um emprego para que possa criar empregos para outras pessoas. É expandir-se para além dos horizontes existentes. Então você pode inventar algo, que satisfaça a necessidade no mercado que nunca foi satisfeita antes. Assim pode-se viver uma nova vida estimulante e aberta.

O negócio precisa se prosperar, e precisa de alguém que entenda a forma como um empreendimento funciona, que compreenda a dinâmica do negócio – fluxo caixa, crescimento, sensibilidade dos clientes, sensibilidade competitiva e assim por diante.

O proprietário é que deve ditar a taxa de crescimento de seu negócio da melhor forma que puder para atender o processo - chave que precisa ser executado, os objetivos chaves que precisam ser alcançados, a posição chave que se almeja alcançar no mercado.



## 7.2 LIMITE

O limite do técnico é determinado por quanto ele pode fazer sozinho. O limite do gerente é definido pelo número de técnicos que consegue supervisionar com eficiência, ou pelo número de subgerentes que pode organizar num esforço produtivo.

O limite do empreendedor é um reflexo de quantos gerentes ele pode contratar na busca de uma visão.

Quando um negócio ultrapassa a área de segurança do proprietário, restam-lhe apenas três alternativas de ação, três decisões para seguir: voltar à infância, ser levado a falir, ou, agüentar tudo.

## 7.3 OBJETIVO BÁSICO

O objetivo básico é a visão indispensável para dar vida ao empreendimento, ele fornece um propósito; energia; e o produto para moagem diária.

Por isso e outros é que o objetivo básico é tão importante para o sucesso do negócio. Como saber qual o primeiro passo a ser dado? Como medir seu progresso? Como saber onde estava? Onde tinha chegado? Quanto ainda falta para chegar? Sem o objetivo básico não saberíamos. Nem poderíamos. Seria praticamente impossível.

## 7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Assim que tiver a imagem de como quer que seja a sua vida, e compreender que é mais que apenas coisas para ter e fazer, assim que entender que o que você e eu realmente queremos é ter espaço, abertura, para expandir, para crescer, para sermos mais que nós mesmos, o que seja que signifique, e descobrir o que isso significa é o mais importante para nós, e ao ver isso, você pode se voltar para o desenvolvimento de seu objetivo estratégico.

Esse objetivo deve ser uma definição muito clara do que seu empreendimento terá de fazer em última análise, a fim de tornar possível seu objetivo

básico. O objetivo estratégico é a visão do produto acabado que é e será seu negócio. Nesse contexto seu negócio é mais um meio do que um fim, um veículo para enriquecer sua vida e não para desperdiçar a que tiver.

O objetivo estratégico não é um plano comercial. É um produto do plano da sua vida, assim como de estratégia e plano comercial. O seu plano de vida modelo a sua e o negócio que vai servir. A sua estratégia e seu plano comerciais são um meio de comunicar para qualquer um que você precisa comunicar a direção do seu negócio, como pretende chegar lá, e as referências específicas que terá de atingir para a estratégia e o plano funcionarem.

Para tanto é necessário que sejam incluídos alguns padrões:

- Primeiro padrão ⇒ **DINHEIRO**
- Segundo padrão ⇒ Uma oportunidade que vale ser aproveitada
  - Em que tipo de negócio estou?
  - Quem é meu cliente?
- Padrões, três ou mais?

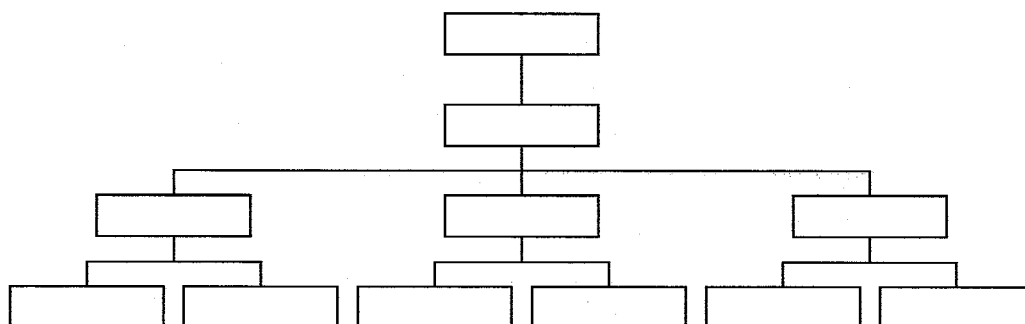
Não existe um número predeterminado de padrões no objetivo estratégico. Há apenas certas perguntas específicas que precisam ser respondidas:

- Quando seu protótipo estará pronto? Daqui a dois anos? Três anos? Dez anos?
- Qual será a sua área de atuação? Será local? Regional? Nacional? Internacional?
- Que tipo de atuação terá? Varejo? Atacado? Uma combinação dos dois?
- Quais padrões exigirão, referentes a relatórios, asseio, uniformes, gerência, contratações, demissões, treinamento etc.?

Já se pode perceber que os padrões que determinar para seu empreendimento serão responsáveis pela formação tanto do empreendimento em si como de sua experiência. Efetivamente, os padrões do objetivo estratégico criam as tensões que causarão a aproximação entre o modelo futuro de seu empreendimento e sua imagem atual.

## 8 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.

A maneira mais concisa e uniforme para se organizar uma empresa, é através do organograma.



### 8.1 A ESTRATÉGIA GERENCIAL

É o meio para fazer o protótipo produzir os resultados esperados. Será a solução para os problemas que tiver de enfrentar por causa da imprevisibilidade do pessoal.

Ele vai transformar o problema de pessoal numa oportunidade, através da orquestração do processo de tomada de decisões em nível de gerência, eliminando ao mesmo tempo a necessidade de tais decisões na maioria dos casos.

O sistema gerencial é um sistema projetado dentro de um protótipo com a finalidade de produzir um resultado de marketing.

### 8.2 A ESTRATÉGIA DE PESSOAL

A estratégia de pessoal é a maneira como se expressa a idéia. Ela começa com os objetivos básico e estratégico, e continua através da estratégia organizacional (seu organograma e os contratos de cargo para todos os cargos nele marcados) e dos manuais de operação que definem os serviços a ser executados.

### 8.3 A ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing começa, termina, vive e morre com o cliente.

Portanto, em sua elaboração, é indispensável que esqueça seus sonhos, suas visões, seu interesse, enfim tudo o que se quer – tudo, menos o cliente. Só importa o interesse do cliente.

É aquilo que o cliente deseja pode ser muito diferente daquilo que nós pensamos.

### 8.4 A ESTRATÉGIA DE SISTEMAS

Primordialmente vamos definir o que é sistema:

“Sistema é um conjunto de coisas, ações, idéias e informações que interagem umas sobre as outras, e nesse processo modificam outros sistemas”.

Há três tipos de sistema: os sistemas rígidos, os não rígidos e os de informação.

- Sistemas rígidos (hardware) são sistemas inanimados, sem vida.
- Sistemas não rígidos (software) são objetos animados – vivos – ou idéias
- Sistemas de informação são aqueles que nos fornecem dados sobre a interação entre os outros dois sistemas. O controle de estoques, a previsão de fluxo de caixa, os relatórios de atividades de vendas são sistemas de informação.

O programa de desenvolvimento de um empreendimento trata justamente da inovação, da quantificação, da orquestração e da integração desses três tipos de sistema em um empreendimento.

## 9 DESAFIOS DO EMPREENDEDOR NO MUNDO ATUAL

A característica empreendedora de qualquer indivíduo não pode deixar de considerar a amplitude e a dinâmica do mercado mundial, sob risco de ser excluído imediatamente após o início de suas atividades.

Outro fator a ser considerado pelo empreendedor, é evitar direcionar seu empreendimento contra os bons princípios empreendedores, o que resultaria em condições indesejadas à sociedade e ao próprio empreendedor a curto, médio ou em longo prazo.

Um dos paradoxos nos quais os empreendedores se defrontam é a necessidade de obter soluções imediatas e alcançar resultados em longo prazo. Em síntese, as constatações de Timmons, de que todo empreendedor deve ser:

**"Decidido, urgente e paciente".**

Em síntese, é condição essencial no mundo atual, onde a crise do sistema capitalista é real, que devemos pensar de forma crítica, podendo ser até uma ameaça ou, para o empreendedor, uma enorme oportunidade.

Para todo empreendedor, talvez não haja atividade mais importante que a administração, pois, é tarefa fundamental de todo empreendimento, consiste em manter na empresa um ambiente em que as pessoas organizadas em grupos possam trabalhar de forma eficiente, facilitando-se a obtenção do objetivo do empreendimento.

## 10 FENÔMENO EMPREENDEDOR

O fenômeno do empreendedorismo segundo estudos e pesquisas realizados observa-se que não há um consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da definição do conceito de empreendedor.

Historicamente, temos resumidamente segundo pesquisa realizada pela Revista de Administração FEA/USP(1999), a palavra empreendedor foi utilizada pelos homens envolvidos na coordenação de operações militares no início do século XVI, na França, mas tarde pôr volta do ano 1800, o economista francês Jean Batist Say utilizou o termo empreendedor no livro Tratado de Economia Política.

Segundo a definição de Say, Empreendedor – “é reunir todos os fatores de produção, valor dos produtos, reorganização de todo o capital que ele emprega, valor dos salários, juros, aluguel, bem como os lucros que lhe pertencem”.

Alfred Marshall considerava empreendedor "alguém que se aventura e assume riscos, que reúne capital e os trabalhos requeridos para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio".

Embora haja muitas diferenças a respeito das exatas definições nos estudos e pesquisas sobre empreendedorismo, pode-se perceber que há consenso entre os estudiosos de que pessoas que percebe e realiza mudanças e que sabe lidar com as oportunidades, são empreendedoras.

## 11 CRIATIVIDADE DO EMPREENDEDOR

“Empreendedor sempre vai achar uma coisa nova e diferente; uma realização pessoal, um projeto ousado. Esse desejo de mudar as coisas, fazer algo novo ou melhorar o que existe, é o comportamento empreendedor”.

O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante busca por novos caminhos e novas soluções, sempre amparado na identificação das necessidades das pessoas.

“A busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com melhorias, sempre otimista em busca do sucesso”, essa é a essência do empreendedor.

Apresentamos, a seguir, algumas das qualidades que distinguem o empreendedor.

- Disposição para assumir riscos.
- Ter iniciativa e ser independente.
- Ser líder e saber comunicar-se.
- Ser organizado.
- Possuir conhecimento do ramo.
- Ser identificador de oportunidades.
- Possuir aptidões empresariais.
- Auto conhecimento.

Alguns estudos e pesquisas realizadas em relação ao comportamento e a personalidade do empreendedor, focalizam e fundamentam-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá:

**Da necessidade de realização:** busca de mudanças, estabelecimento de metas realizáveis, competir com seus próprios desafios, superar obstáculos pessoais, ambientais e de negócios.

**Da necessidade de poder:** busca executar ações poderosas, despertar fortes

reações nas pessoas, visar superar os outros sempre preocupados com status, reputação e posição social.

**Da necessidade de afiliação:** busca fazer parte de grupos sociais, estabelecer laços de amizade, ser aceito.

Algumas pesquisas detectaram que as características marcantes do sucesso dos empreendedores foram suas altas necessidades de: autonomia, independência e auto confiança.

Estudo de Timmons e seus colaboradores, que pesquisaram também os atributos de personalidade dos empreendedores bem sucedidos, conforme cita OLIVEIRA (1995), a seguir uma síntese:

➤ **Total comprometimento, determinação e perseverança**

Construir um novo empreendimento é altamente exigente e estressante, o empreendedor deve estar preparado para abdicar de muitas coisas, mas se for totalmente comprometido, determinado e perseverante, isto pode trazer-lhe vantagens que compensarão e ser o sucesso.

➤ **Senso de oportunidades e orientação por metas**

Ter metas e direção lhes servem de orientação e ajuda a definir prioridades e PROVÊ-LOS como medidas de seu desempenho. Estabelece metas altas, porém que sejam atingíveis, isto lhes habilita a focalizar suas energias e ser seletivo na escolha de oportunidades. São orientados e dirigidos por metas em sua busca e execução de atividades.

➤ **Tomam iniciativas por responsabilidades pessoais**

Gostam de tomar iniciativa na resolução de problemas, colocando-se onde são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso da decisão.

➤ **Realização, crescimento e persistência**

São os próprios realizadores, iniciadores, perseguem os fortes desejos de crescimento, de competir, de exceder seus próprios limites, possuem um elevado grau de determinação e persistência, mas mantêm-se realistas em reconhecer o que podem,



onde podem conseguir ajuda para resolver, não se intimidam pela dificuldade da situação.

➤ **Conscientização e senso de humor**

Têm a habilidade de conservar um senso de realidade, otimismo e humor até mesmo nas situações mais difíceis. Isto o faz rir e conseguir uma situação favorável nas mais diversas situações.

➤ **Decidido, urgente e paciente**

É, ao mesmo tempo, um realizador e um visionário, um dos paradoxos nos quais se defrontam é necessidade de obter soluções imediatas e alcançar resultados de longo prazo, ter, portanto, paciência para gerenciar estas ações.

➤ **Tolerante, íntegro e confiável**

Vislumbram as adversidades com naturalidade, como apenas um obstáculo a mais, a ser transposto, e com ações firmes e íntegras buscam a concretização do sucesso pessoal e as relações de trabalho.

➤ **Controle Racional, riscos moderados.**

Acreditam que o sucesso ou fracasso de um empreendimento e o resultado de suas realizações depende de seu próprio controle e influência. Não toma uma decisão de maneira precipitada, não são apostadores; ao tomar uma decisão o fazem de maneira bem pensada e avaliada, evitando correr risco desnecessário.

Pesquisa realizada por Ray e Turpin cita TEIXEIRA (1998), visando entender como os empreendedores percebiam o sucesso, uma relação das habilidades citadas pelos mesmos:

- Habilidade de avaliar oportunidades e pensar criticamente.
- Habilidade de comunicação interpessoal.
- Habilidade de comunicação persuasiva.
- Habilidade de escutar e adquirir informação.
- Habilidade de identificar novas oportunidades.
- Habilidade de negociação.
- Habilidade de resolução de problemas.

## 12 FRACASSOS DO EMPREENDEDOR E EQUIPE

Geralmente vislumbram as adversidades e dificuldades como uma oportunidade, têm a habilidade de utilizar experiências de fracasso como um modo de aprendizagem. Reconhecem que raramente é possível construir um empreendimento trabalhando sozinho, constroem equipes de trabalho.

Iverson e Little, citado por TEIXEIRA (1998) em sua pesquisa em relação aos atributos de personalidade e comportamento dos empreendedores:

- Trabalha duramente.
- Habilidade para agir.
- Senso de humor.
- Disposição ao sacrifício.
- Ponto de vista otimista.
- Paciente e perseverante.
- Econômico.
- Flexível.

Segundo D'Ávila citado por TEIXEIRA (1998), os atributos são:

- Comprometimento.
- Confiável.
- Conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito.
- Disciplina.
- Flexibilidade.
- Habilidade de comunicação.
- Habilidade de pesquisar.
- Habilidade de relacionamento interpessoal.
- Senso de humor.
- Tenacidade.

Carolyn Labatt afirma que os atributos de comportamento mais importantes

que um iniciante de empreendedor deve ter são habilidades:

- Para correr risco.
- Focalizar-se em um objetivo.
- Dividir sua visão com outros trabalhadores.
- Entender que posse do empreendimento é um estado de espírito e não um arranjo financeiro.

Ray cita que a personalidade do empreendedor tem um papel muito relevante na obtenção do sucesso de um empreendimento, pois, segundo ele, é a personalidade do empreendedor que formará a cultura, os valores e o comportamento social da nova empresa.

Ressalta o autor que há uma ciência no campo de desenvolvimento empresarial que precisa ser descoberta. Mas, não uma ciência baseada numa teoria limitada, centrada em um conjunto simples, linear e universal dos atributos de personalidade, mas, uma ciência enraizada e originada de uma teoria aberta, ampla que efetue pesquisas mais abrangentes.

Segundo a Revista de Administração FEA/USP (1999), as teorias sobre empreendedorismo que se centralizam nos atributos de personalidade como fator determinante do sucesso do empreendimento, não são satisfatórias. E, também pelo fato de estes traços referirem-se muitas vezes a aspectos muito específicos, não podendo ser aplicáveis muitas vezes a todas as culturas.

## 12.1 FATORES DE INIBIÇÃO

Veremos agora, alguns aspectos comportamentais, que dificultam o sucesso do empreendimento, que representam um problema.

- Crença de “super-homem”.
- Excesso de auto confiança.
- Falta de auto controle.
- Impulsividade.

- Perfeccionismo.
- Senso de anti – autoridade.
- Senso de independência.
- Senso de invulnerabilidade.

Outro autor, RONALD DEGEN (1989), cita como fatores mais importantes que inibem o surgimento de novos empreendedores a imagem social, disposição para assumir riscos e capital social:

#### ➤ **Capital social**

Os valores e idéias que subliminarmente nos foram inculcados por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciam na nossa formação intelectual, familiar, religiosa, escolar, e que, inconscientemente orientam nossas vidas, vamos chamar de capital social.

#### ➤ **Imagem social**

Carreira profissional de sucesso. Iniciar um negócio próprio? Não é que elas não gostariam de se tornar empreendedores bem sucedidos, mas por não estarem dispostas a dar um passo, na sua opinião, para trás, imprescindível ao sucesso, que significa abandonar o conforto de sua carreira bem sucedida.

#### ➤ **Disposição para assumir riscos**

O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é mal sucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los.

O interesse na compreensão dos aspectos comportamentais relacionados ao sucesso de empreendimentos é bastante apropriado, pois, cada vez mais se constata que, além de habilidades técnicas como planejamento do negócio, análise de conteúdo financeiro, exploração de emissões legais e muitos outros, o empreendedor deve também saber gerenciar a si mesmo.

Entende-se que um empreendedor de sucesso não seria só aquele que possui

“tal” característica, mas sim aquele que conhece perfeitamente seu próprio comportamento e sabe conciliá-lo a uma boa oportunidade no momento correto.

Maiores e melhores influências “empreendedoras” tendem a auxiliar um indivíduo na disposição de iniciar um negócio próprio, perpetuando-se através do desenvolvimento do domínio das tarefas necessárias para empreender como o aumento da capacidade gerencial e crescimento da visão empreendedora refletida no domínio sobre a complexidade de um negócio, ou seja, o potencial empreendedor é aquele que se sente preparado para iniciar um negócio em função do domínio que possui sobre as tarefas que deverá desenvolver no seu empreendimento.

Em todos os casos e em muitos casos de sucesso no empreendimento, observamos que foi a criatividade dos empreendedores que substituiu um produto e/ou serviço mais ou menos eficiente, por outro, que executa melhor sua função empreendedora.

## 13 CONCLUSÃO

Vivemos um momento em que o mundo inteiro parece concordar a respeito da necessidade e importância da livre iniciativa empresarial.

Em todos os cantos, independente de qualquer origem, é enfatizado o importante papel do empreendedor e dos mecanismos de mercado no desenvolvimento de qualquer economia.

Diante desta convicção resta-nos implementar esforços no sentido de difundir os fundamentos da iniciativa empresarial.

Os conceitos apresentados procuram coordenar os métodos usuais de administração contemporâneos, enfocados como balizas para o empreendedor no desenvolvimento de seu negócio. Trabalhou-se estes conceitos, enfatizando alguns pontos da nossa realidade atual, buscando um tom essencialmente pragmático.

A propagação destes conceitos favorecera, certamente, o desenvolvimento de novos negócios, contribuindo assim para o aumento de empreendimentos empresariais bem sucedidos.

Isto nos leva a comprovação de que algumas características da personalidade do empreendedor estão diretamente ligadas ao seu sucesso ou fracasso empresarial. Um perfil comum do empreendedor enfatiza uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. Se observarmos os empreendedores em nosso convívio, veremos que, na maior parte se enquadra neste perfil.

O preparo adequado para assumir o dia – a – dia de uma empresa requer uma combinação de características pessoais, educação e experiência. O "quanto" se está depende de cada pessoa e do tipo de negócio.

Algumas histórias de sucesso descrevem empresários que abandonam a escola para dedicar-se somente aos negócios. Mas esta não é a lógica correta.

Atualmente, acredita-se que quanto mais preparado e informado o

empresário estiver, melhor será o seu desempenho.

Cada vez mais empreendedores estão voltando aos bancos escolares das universidades para ampliar o conhecimento e a visão de negócios. Muitas vezes a volta à escola tem como finalidade reforçar conceitos que o empresário já coloca em prática empiricamente.

O ambiente acadêmico e a convivência com outros empresários lhes dá confiança e eles se sentem capacitados para realizar mudanças nos seus negócios.

Muitos acreditam que existe uma fórmula mágica de sucesso, mas infelizmente ela não existe, o segredo é utilizar as ferramentas disponíveis, combinando-as de tal maneira a encontrar a melhor alternativa para cada negócio.

O caminho é monitorar continuamente o seu negócio, o cliente, a concorrência, o atendimento, etc.

Como recomendação especial e primordial, é de o empreendedor, antes de iniciar o seu empreendimento deve refletir sobre os fatores expostos neste trabalho, podendo assim avaliar mais realisticamente a sua opção de negócio.

Com este trabalho queremos chamar a atenção para fatores que podem se refletidos, exaustivamente trabalhados, podendo assim evitar o fracasso empresarial.

## 14 BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

AZEVEDO, J. H. de. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1992.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Pioneira.

ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. São Paulo: Editora Universo. 1988.

HOLANDA, A. B. de. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1985.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP. Nº 02. 1999.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Editora Globo. Nº 165. 2002.

SEBRAE – PR. **Programa Brasil Empreendedor – Curso Aprendendo a Empreender**. Editora Fundação Roberto Marinho. 2001.

[www.globo.com](http://www.globo.com)

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)